



Oud geleerd, oud gedaan

MAAK GEEN ONDERSCHIED NAAR LEEFTIJD ALS JE OUDERE WERKNEMERS WILT BEHOUDEN

HR kan helpen het leervermogen van hoger opgeleide 'ouderen' te behouden en te stimuleren. Daarbij heeft een ouderenbeleid geen zin, want ieder mens is anders en leren vergt een individuele aanpak. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De organisatie moet zich concentreren op het stimuleren hiervan en faciliteiten bieden.

door Klaas Schouwstra

De Raad voor Werk en Inkomen verwacht in 2008 een tekort aan hoogopgeleiden. West-Europa is sterk aan het vergrijzen. Werknemers moeten langer doorwerken om in de toekomst voldoende in de behoefte aan arbeid te voorzien. Organisaties doen er goed aan de 'oudere' medewerkers inzetbaar te houden. De match tussen wat de organisatie vraagt en wat de medewerker biedt op het gebied van inzetbaarheid is vooral bepalend voor de inzetbaarheid van de individuele werknemer.

Factoren voor inzetbaarheid

De inzetbaarheid wordt bepaald door de mate waarin de werknemer in staat is en blijft werk te verrichten waar ook daadwerkelijk

vraag naar is, hetzij binnen de organisatie waar men werkt, hetzij daar buiten. Hoger opgeleide 'ouderen' zijn veertigplussers met minimaal HBO of een vergelijkbaar werk- en denkniveau.

De match tussen wat de organisatie vraagt en wat de medewerker biedt is vooral bepalend voor de inzetbaarheid van de individuele werknemer. Daarbij gaat het om vijf factoren: fysieke vermogens en gezondheid, karakter/attitude, kennis en ervaring, competenties en motivatoren. *Kennis en ervaring* spreken voor zich. Bij *fysieke vermogens en gezondheid* gaat het om de mate waarin de werknemer in staat is het fysieke deel van het werk te (blijven) doen. *Karakter/attitude* is zijn persoonlijkheid en de manier waarop hij tegen zaken aankijkt. *Competenties* zijn de kwaliteiten van de werknemer zoals analytisch vermogen, motiveren van anderen en leervermogen. De *motivatie* van de medewerker is sterk individueel bepaald en dynamisch. Vinke (1998) onderscheidt interne (vanuit de persoon komende) en externe (vanuit de omgeving komende) prikkels. De relatie tussen interne en externe prikkels en het effect op de motivatie van de medewerker hangen volgens Vinke samen met de mate waarin het werk nuttig is voor de organisatie of zinvol voor de medewerker.

Vijf factoren voor inzetbaarheid bepalen in hoeverre de medewerker aan de functie-eisen voldoet en ook kan blijven voldoen

LEREN LEIDT TOT LEERVERMOGEN EN LEERVERMOGEN LEIDT WEER TOT LEREN

(zie kader 'Factoren voor inzetbaarheid'). Complicerende factor hierbij is dat de eisen van de organisatie aan dynamiek onderhevig zijn en dat medewerkers zich in de loop der tijd ontwikkelen. Het feit dat er op het moment van selectie een balans is tussen wat de organisatie vraagt en wat de medewerker biedt, is geen garantie voor een blijvende match in de toekomst. De vraag is dan ook wat de invloed van het ouder worden op de inzetbaarheid is.

Uit onderzoek (Thijssen, 1996, Schabracq, 1998, Kerkhoff, 1998 en Schouwstra, 2006) blijkt dat de inzetbaarheid van een deel van de hoger opgeleide veertigplussers wordt bedreigd, maar dat deze problemen meestal op te lossen of te voorkomen zijn. De onderlinge individuele verschillen zijn groot en op de vijf factoren zijn slechts een paar algemene lijnen te onderscheiden bij de ontwikkeling van hun inzetbaarheid.

Zo ontstaan op het gebied van *fysieke vermogens en gezondheid* over het algemeen geen inzetbaarheidproblemen, behalve in sommige gevallen bij fysiek zwaar belastende functies. Hebben we het over *karakter en attitude* dan zien we dat hoger opgeleide veertigplussers hun werk, maatschappelijke en sociale positie en hun welvaart steeds meer relativiseren. Zij worden kritischer en moeilijker te overtuigen. Verder mogen we aannemen dat naarmate men langer werkt, de *kennis en ervaring* toenemen. Op het gebied van *competenties* zien we dat hoger opgeleide veertigplussers zich door de opgedane levens- en werkervaring steeds verder ontwikkelen. De competentie leervermogen moet wel expliciet worden onderhouden om op peil te blijven.

Gaat het over de factoren die de *motivatie* van deze veertigplussers bepalen dan is het specifiek voor hen belangrijk in hoeverre zij – in termen van Lievegoed (1976) – hun 'leidmotief' in het leven weten te vinden en na te streven. Zij staan aan het begin van een volgende grote levensfase, waarin de geestelijke ontwikkeling een centrale rol speelt. Na een periode van grote twijfel, komen veel mensen in een *midlife crisis*. Zowel Lievegoed als Schabracq (1998) en Kerkhoff (1998) constateren dat de meeste mensen hierna of een periode van (nieuwe) persoonlijke groei in gaan of vanaf hier geestelijk gezien stil blijven staan en zich dan soms alleen nog negatief ontwikkelen. Men wordt zich in deze fase bewust van de echte kwaliteiten. Het vinden van het 'leidmotief' gaat over de vraag waar men die kwaliteiten nu echt voor wil inzetten. Uit welk soort werk haalt men zijn echte vol-doening? Wat sluit aan op de eigen waarden en normen en wat


niet? Welke risico's wil men voor verandering van werk of werkomgeving nemen? Mensen die hun 'leidmotief' vinden en realiseren, ontwikkelen zich steeds verder. Hun inzetbaarheid wordt eerder groter dan kleiner maar wel gericht. Hoewel deze onderzoekers dit fenomeen vrij zwart wit beschrijven, is dit in de praktijk wel herkenbaar bij deze groep werknemers.

Centrale rol voor leren en leervermogen

De laatste tientallen jaren zien we een enorme versnelling in het aantal opeenvolgende veranderingen op maatschappelijk, cultureel, technisch en economisch gebied. Organisaties, strategieën, functies en taken veranderen sneller dan ooit en routinematig werken neemt steeds meer af, vooral voor complexe functies van hoger opgeleiden. De eisen die organisaties aan deze medewerkers stellen veranderen ook voortdurend. Dat betekent ook voor hoger opgeleide veertigplussers *voortdurend blijven leren*. Om dat te kunnen moet het *leervermogen* permanent op peil worden gehouden. In het inzetbaarheidsbeleid voor deze medewerkers spelen leren en leervermogen dus een centrale rol. Hoewel er veel onderlinge verschillen zijn, zien we tien min of meer algemeen geldende factoren die het leren en het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers beïnvloeden (zie figuur 1).

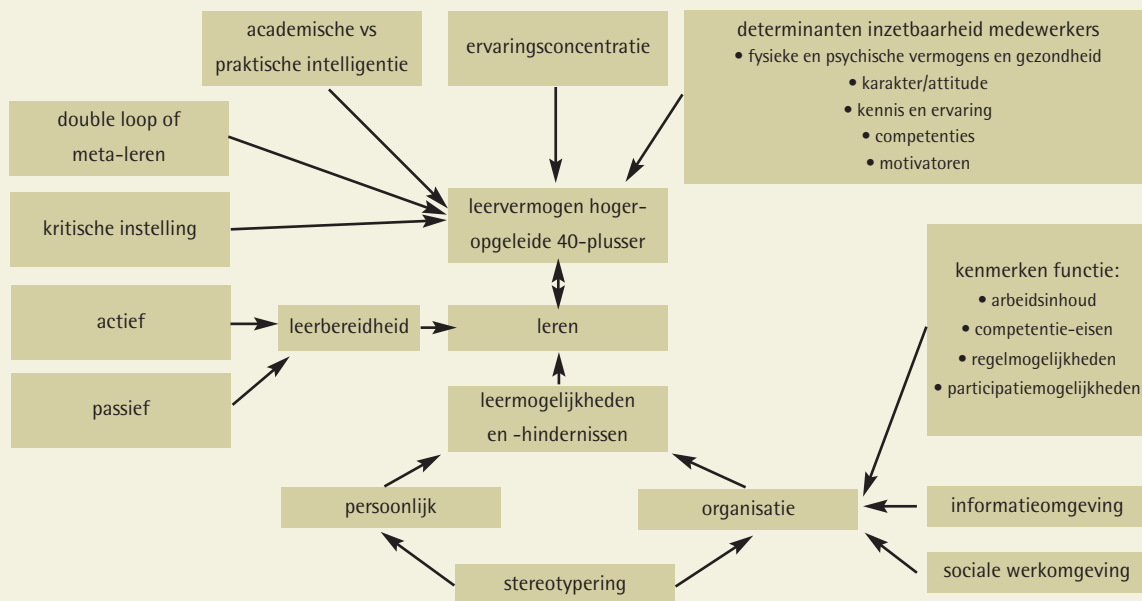
De tien factoren die het leren en het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers beïnvloeden zijn:

- *Double loop leren of meta-leren*. In staat zijn om op het eigen handelen te reflecteren, eigen waarden en normen te toetsen, leerervaringen te expliciteren en te veralgemeniseren, transfermaatregelen te treffen en de leermogelijkheden daadwerkelijk te gebruiken.
- *Leerbereidheid*. De actieve leerbereidheid bezitten om gedrag te veranderen, meer zelfvertrouwen te krijgen en zich te identificeren met het beroep of bedrijf. Ook gaat het om een op leren gerichte werkhouding. Afhankelijk van de persoonlijke motivatoren en de mate waarin de hoger opgeleide veertigplusser zijn 'leidmotief' heeft weten te vinden en te realiseren, ontstaat een persoonlijk motivatieprofiel. Dit profiel is bepalend voor het soort werk- en leerveld waarvoor hij – wel of niet – gemotiveerd is.
- *Leermogelijkheden en leerhindernissen*. Deze zijn *persoonlijk* van aard of zijn gelegen in de arbeidssituatie.
- *Kritische instelling*. Door hun grotere levens- en werkervaring plaatsen hoger opgeleide veertigplussers eerder kritische kanttekeningen bij hoe het in organisaties toegaat. Ze beoordelen meer zaken op hun waarde en leren gericht leren, wat hun leervermogen verhoogt. De kritische instelling kan er ook toe leiden dat zij minder nieuwe dingen aannemen en leren, waardoor het leervermogen juist afneemt.
- *Ervaringsconcentratie*. Als medewerkers ouder worden ontwik-



Thema: Leren

Fig. 1 Factoren die het leren en het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers beïnvloeden



kelen hun kennis en vaardigheden zich in hun ene specifieke functie. Als er lange tijd geen beroep op hun leervermogen buiten de functie wordt gedaan, vertoont de loopbaan een duidelijk plafondeffect. Zij worden steeds minder mobiel, minder flexibel en daarmee minder inzetbaar voor andere functies. Hun leervermogen neemt dan af.

- *Academische versus praktische intelligentie.* Academische intelligentie gaat over het vermogen nieuwe problemen op te lossen. Het soepel omschakelen en het combineren van onbekende elementen speelt daarbij een belangrijke rol. Bij praktische intelligentie gaat het om het vermogen om problemen op te lossen in de praktijk, waarbij het inzicht in en de integratie van contextafhankelijke factoren een belangrijke rol spelen. De gemiddelde scores voor academische intelligentie dalen vanaf het twintigste levensjaar. Die voor praktische intelligentie stijgen tot het zestigste levensjaar. Het onderhouden en ontwikkelen van academische intelligentie binnen bedrijven wordt steeds meer cruciaal.
- *Stereotypering* maakt dat de hoger opgeleide veertigplussers worden beschouwd als een min of meer uniforme groep, die weinig flexibel, weinig productief, conservatief, bitter, afhankelijk en passief is. Dit leidt in zekere mate tot *self fulfilling prophecy*: leidinggevend, collega's en de veertigplusser zelf menen in de praktijk de bevestiging te zien. Daardoor gaan zij zich ernaar gedragen. Dit leidt vaak tot een afnemend zelfvertrouwen waardoor het leervermogen afneemt.
- *Kenmerken van de functie.* Voor het ontwikkelen en onderhouden van competenties zijn *arbeidsinhoud*, de door het werk gestelde *competentie-eisen*, de *handelingsruimte* en de *participatiemogelijkheden* van belang. Competentieontwikkeling en leren van eigen activiteiten gebeurt in functies met uitdagend werk, hoge eisen en een grote eigen beslisruimte. Autonomie

leidt vaak vanzelf tot verdere competentieontwikkeling.

- *Informatieomgeving.* Hierbij gaat het vooral om de mate waarin de organisatie de werknemer 'voedt' en 'faciliteert' met informatie voor zijn functioneren en de ontwikkeling daarvan.
- *Sociale werkomgeving.* Dit is het feitelijke contact en de ondersteuning en feedback door leidinggevend en collega's. Contacten buiten het directe werk en coaching zijn daarnaast van belang, net als opleidingen, sociale status, zeggenschap binnen de organisatie en de ruimte om te leren en fouten te mogen maken.

Leervermogen stimuleren

Hoe kunnen organisaties bijdragen aan het ontwikkelen en het behouden van het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers? Dit is onderzocht in een aantal grote, professionele organisaties in de profitsector, waar de problematiek van vergrijzing van het personeelsbestand speelt en er expliciet aandacht aan wordt besteed voor het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid. Binnen elke organisatie is een hoger opgeleide veertigplusser, een manager met ervaring in het leiding geven aan hoger opgeleiden (van zowel onder als boven de veertig jaar) en de HR-manager geïnterviewd.

Het onderzoek bevestigde – in lijn met eerdere onderzoeken – dat leren, leermogelijkheden en leervermogen een sterke interactie met elkaar hebben. Een actief beleid binnen de organisatie dat ervoor zorgt dat medewerkers permanent blijven leren, leidt ertoe dat het leervermogen van medewerkers wordt onderhouden en ontwikkeld. Kortom: leren leidt tot leervermogen en leervermogen weer tot leren. Het onderzoek leert dat de verschillen tussen individuele medewerkers erg groot zijn. Wat voor de één een leerhindernis is, is dat niet voor de ander. Iedere werknemer is uniek en kent zijn eigen 'mix' van de eerder genoemde vijf factoren voor

zijn inzetbaarheid en specifiek voor het leervermogen. Daarom is altijd maatwerk per werknemer nodig. Toch zijn er algemene actie- en aandachtspunten waarmee gericht aan het continu leren en het op peil houden van het leervermogen gewerkt kan worden (zie kader 'Actie- en aandachtspunten'). Hoewel een aantal factoren vrij vanzelfsprekend lijkt, blijkt duidelijk uit onderzoek (Schouwstra, 2006) dat men zich hiervan vaak niet bewust is en dat er in het dagelijkse management niet gericht aan wordt gewerkt.

Actie- en aandachtspunten

Het op peil houden van het leervermogen en het werken aan continu leren vergt maatwerk per medewerker. Organisaties kunnen het individu daarin wel helpen door een beleid te voeren met de volgende actie- en aandachtspunten:

- Maak géén onderscheid naar leeftijd bij het formuleren en het uitvoeren van beleid over de inzetbaarheid en het leren en leervermogen van medewerkers.
- Benoem en operationaliseer duidelijke verantwoordelijkheden over inzetbaarheid en het leervermogen en leren. De medewerker is primair verantwoordelijk voor het ontwikkelen en het onderhouden van de inzetbaarheid en voor zijn leervermogen en zijn leren.
- Wees volledig en duidelijk over de (strategische) doelen van de organisatie en vertaal deze voortdurend naar concrete eisen en verwachtingen aan de afdeling en aan elke medewerker.
- Betrek alle medewerkers bij de organisatie, het beleid en het presteren van de organisatie en geef hen echte en duidelijke verantwoordelijkheden.
- Richt functies in met voorbereidende, uitvoerende, variërende en niet te kortcyclische taken.
- Match voortdurend de verandernoodzaak en het veranderpotentieel van alle medewerkers met elkaar en neem op medewerker-niveau actie als die niet overeenkomen.
- Voer een actief beleid om te zorgen dat medewerkers permanent blijven leren, bied hen het geld en de tijd ervoor en stimuleer permanent leren.
- Zorg voor een cultuur met ruimte voor het maken van fouten en voor humor en stimuleer collegialiteit.
- Zorg voor voortdurende objectieve, belangeloze en opbouwende feedback: wat gaat goed, wat kan beter en hoe kan het beter?
- Zorg ervoor dat alle medewerkers daadwerkelijk hun kennis delen.
- Leidinggevend moeten medewerkers voortdurend uitdagen om nieuwe dingen op te pikken, het werk steeds beter en sneller te doen en om nieuwe dingen te leren tot aan of net over de grens waarbij de medewerker zich nog zeker en capabel voelt.

- Leidinggevend moeten voortdurend worden geprikkeld en gestimuleerd om blijvend aandacht aan de inzetbaarheid, het leren en het leervermogen van hun medewerkers te besteden. Hoe kan HR nu het best bijdragen aan het ontwikkelen en het behouden van het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers? Het uitgangspunt hierbij is dat de verantwoordelijkheid voor HRM primair bij managers en medewerkers ligt, en dat de afdeling HR vooral een faciliterende en stimulerende rol heeft en zich opwerpt als *sparing partner* van het management. HR probeert gesprekspartner te zijn voor de lijn, mee te denken over zowel strategische als dagelijkse onderwerpen en over problemen waarmee het management wordt geconfronteerd. HR probeert hiervoor oplossingen en adviezen te geven. Kortom: de HRM'er faciliteert, stimuleert, confronteert waar nodig en denkt mee over strategie op het hoogste niveau tot en met de uitvoering op het operationele niveau.

Aanbevelingen voor HR

We zien *vijf bijdragen van HR binnen profitorganisaties* voor het ontwikkelen en behouden van het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers. De exacte invulling hiervan moet worden vastgesteld op basis van de specifieke kenmerken van desbetreffende organisatie.

Als eerste: het definiëren van duidelijke verantwoordelijkheden bij het vraagstuk van de inzetbaarheid en meer specifiek bij leren en leervermogen. Uiteindelijk is het alleen de medewerker die verantwoordelijkheid kan nemen voor zijn inzetbaarheid en leren. De organisatie kan dit faciliteren en stimuleren maar kan nooit primair verantwoordelijk zijn. Dat betekent dat HR eerst moet zorgen dat duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de organisatie, zodat de energie en acties gericht kunnen worden ingezet.

Ten tweede moet HR ervoor zorgen dat er voortdurend binnen de hele organisatie invulling wordt gegeven aan de genoemde actie- en aandachtspunten. HR moet ervoor zorgen dat het management de noodzaak hiervan inziet en ook inzicht krijgt in de gevolgen voor de economische bedrijfsvoering van een afnemende inzetbaarheid (en leervermogen) van de medewerkers, als hier onvoldoende aandacht aan wordt besteed.

Als derde moet HR deze doelen bij iedere cyclus waarbij de bedrijfsdoelstellingen voor het komende jaar worden vastgesteld, vertalen naar de eisen die als gevolg hiervan aan de inzetbaarheid en het leervermogen van de medewerkers worden gesteld. Door deze eisen te matchen met de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand kunnen concrete actiepunten op medewerker-niveau worden vastgesteld.

HR moet *als vierde* zorgen dat er salarissystemen zijn waarbij het salaris een directe afspiegeling is van de inzetbaarheid of de waarde

ZORG VOOR VOORTDURENDE OBJECTIEVE, BELANGELOZE EN OPBOUWENDE FEEDBACK

van de medewerker voor de organisatie (in plaats van leeftijd of anciënniteit binnen de functie of organisatie). De tot voor kort riantie en risicodempende regelingen op het gebied van (vroeg)pensioen, werkloosheid en arbeidsongeschiktheid hebben een negatieve invloed gehad op de inzetbaarheid en het leervermogen van veel medewerkers. HR is medeverantwoordelijk voor het uitwerken en invoeren van systemen met een betere balans tussen risicodemping voor diegenen die het echt nodig hebben en het blijven stimuleren van medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te blijven nemen voor de eigen inzetbaarheid en het leervermogen.

Als vijfde moet HR het ontwikkelen en behouden van het leervermogen faciliteren door gerichte HR-instrumenten aan te bieden. Denk aan opleiding, coaching en het toetsen of functies zowel voorbereidende, uitvoerende, variërende als niet te kortcyclische taken hebben. Waar al problemen zijn ontstaan, moet individueel maatwerk deze problemen oplossen.

Voortdurende aandacht

Het faciliteren en stimuleren van het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers is een belangrijke peiler voor een HR-beleid dat adequaat inspeelt op het vraagstuk van de inzetbaarheid van de vergrijzende beroepsbevolking. Bij de actie- en aandachtspunten moet voortdurend in het oog worden gehouden dat ieder mens anders is en dat dit vraagt om maatwerk per medewerker, met een op de persoon toegesneden individuele aanpak om

zo leren en leervermogen op peil te houden. Van groot belang is dat voortdurend duidelijk is bij iedereen dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid en dat de organisatie zich moet concentreren op het faciliteren en stimuleren hiervan. De organisatie moet dus vooral aandacht besteden aan het bieden van voldoende regel- en leermogelijkheden. Het faciliteren van leren door coaching en feedback is daarbij erg belangrijk. Ten slotte moeten organisaties de medewerkers actief blijven betrekken bij organisatie en functie.

K.O. Schouwstra MHD is Human Resources Manager bij BSN medical Group en lid van de redactie van Gids voor Personeelsmanagement. Klaas.Schouwstra@hccnet.nl

Literatuur

- Schabracq, M., *Medewerkers van boven de veertig* (1998) Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Schouwstra, K., *Hoe ouder hoe wijzer? Een onderzoek naar het leervermogen van hoger opgeleide veertigplussers* (2006) Academie voor Management/Rijksuniversiteit Groningen.
- Thijsen, J., *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief* (1996) Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.

Een samenvatting van dit artikel is terug te vinden op www.gidsonline.nl / rubriek: Opleiden en ontwikkelen